5ème Congrès de l'ADERSE
Grenoble, 10 et 11 janvier 2008

Vincent CRISTALLINI
Maître de conférences en Sciences de gestion
Université Lyon 3 – ISEOR
15, chemin du Petit Bois
69130 ECULLY
Tél : 04 78 33 09 66
Fax : 04 78 33 16 61
cristallini@iseor.com

La responsabilité sociale au service de la lutte contre l'hypnotisme inconscient, irresponsable et dérisoire :

Le principe vital de responsabilité

Introduction

Les sciences de gestion sont au carrefour de nombreuses disciplines. Elles sont considérées comme interdisciplinaires ou parfois même transdisciplinaires. Dans cette perspective, nous voudrions interroger la responsabilité sociale dans sa dimension philosophique, et intégrer cette dimension au management. Nous considérons que la responsabilité sociale d'une entreprise passe aussi par celle de chacun de ses membres. La responsabilité qui se voit au dehors de l'entreprise est en partie une résultante de l'image interne de la responsabilité, assumée par chaque acteur à sa place dans l'organisation.

D'une certaine manière, la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) peut être considérée comme une force qui tente de contrecarrer une force opposée. Face à ce que l'on pourrait qualifier *d'inconsciente irresponsabilité*, la RSE tente de générer une *consciente responsabilité*. Afin de ne pas verser dans le classique combat entre le bien et le mal, toujours ancré dans des valeurs (définies comme ce qui compte vraiment) relatives, il semble important de porter son attention sur des *réalités objectivables*.

Notre pratique de la recherche de terrain nous a conduit à mesurer concrètement les conséquences de l'irresponsabilité, c'est-à-dire par *ses effets* dans les organisations. Les décisions et les actes des acteurs, quels que soient leur niveau, leur statut, leur fonction, ont des impacts mesurables en termes de performances sociales et économiques, immédiates et futures. Une approche par les effets est de nature :

- à faire prendre conscience aux acteurs des conséquences avérées ou potentielles de leur actes,
- et à déclencher, sous réserve d'un pilotage adéquat, des actions de changement.

Il reste que *l'intérêt impulsif et immédiat* semble demeurer un critère important de positionnement des acteurs dans les organisations, beaucoup plus qu'une réelle prise de décisions rationnelles conscientes de leur part, sur ce qu'engendrent leurs décisions sur eux-

mêmes et leur environnement. Dans une telle perspective, certains changements ne peuvent dès lors s'obtenir que par la « force », lorsque la volonté des uns supplante celle des autres. Tout un chacun sait bien que même lorsque des conséquences funestes ou désagréables sont clairement pronostiquées, cela n'empêche pas des acteurs de poursuivre leurs pratiques habituelles. En la matière, même la démocratie n'a pas totalement épuisé la question de l'intérêt général, dès lors que même en cas de nécessité, des intérêts partisans s'opposent à des changements requis. Les acteurs n'ont pas intégré la phrase du philosophe qui dit que « tout ce qui ne s'apprend pas par la sagesse s'apprend par la douleur ».

Nous voudrions montrer que la RSE n'est pas le miroir, le pendant ou le contrepoids en positif de pratiques irresponsables négatives. La positionner de cette façon dialectique conduirait, d'une part à la mettre à égalité avec l'irresponsabilité, comme si elle n'était qu'une option possible. Cela conduirait d'autre part à la situer dans une logique de combat. Car l'irresponsable explique toujours très bien pourquoi il a eu raison d'agir comme il l'a fait, il ne resterait plus alors qu'à l'affronter. Alors que lorsque l'on prend la peine de considérer les effets, la responsabilité devient nécessaire et incontournable.

L'irresponsabilité, quand ses effets sont avérés, et non pas seulement quand il s'agit de l'idée que quelqu'un s'en fait par idéologie ou par intérêt, est pour nous une forme de *violence* commise envers son environnement. C'est à ce niveau qu'il nous semble important d'introduire un saut logique, un changement de registre. Il s'agit d'élever encore la conscience de l'Homme et de l'aider à sortir de l'hypnotisme de ses pratiques non responsables. L'irresponsabilité ou la non responsabilité sont, dans notre approche, des erreurs de jugement déconnectées de la performance, des erreurs de calcul. C'est dans ce sens que le management ou la gestion ont énormément à apporter à la responsabilité. L'on finit par admettre qu'il n'est pas si simple d'être responsable. Cela requiert une connaissance et une énergie importantes.

Ce n'est pas seulement par la peur des conséquences, par la contrainte ou le combat que la RSE s'imposera mais plus sûrement par LA conscience[1] que LA responsabilité est un PRINCIPE VITAL pour une personne, pour une équipe, pour une organisation et pour son environnement. Si ce principe vital est démontré, rien ne peut l'effacer ou l'altérer, ni des discours ni des actes. Cette fibre de responsabilité nous semble insuffisamment activée dans les organisations, tandis qu'elle semble présente dans chaque individu, bien que ce soit la plupart du temps quand il jauge les autres.

Le management des hommes pourrait encore plus **pédagogiquement** et plus **énergiquement** prendre à son compte cette évolution vers un principe vital de responsabilité des acteurs. Car tandis que l'on s'occupe des « grandes » responsabilités, des grandes entreprises et des grands de ce monde, les organisations subissent tous les jours, de manière moins visible et moins médiatisée, les effets des micro-irresponsabilités généralisées, qui représentent des conséquences sociales et économiques incommensurables.

La première partie de cette communication traite des effets de l'irresponsabilité. Nous présentons les concepts sur lesquels nous nous appuyons, puis nous proposons une approche socio-économique de la responsabilité, faite de critères et de mesures.

La deuxième partie vise, à partir des résultats présentés en première partie, à défendre l'idée d'un Principe Vital de Responsabilité (PVR) nécessaire à la survie et au développement humain, (qu'il s'agisse d'individus, d'organisations ou de leurs milieux) et de la nécessité pour le management de défendre fermement le PVR pour le bien de tous et la qualité de fonctionnement des organisations.

[1] Cette vie intérieure qui associe mémoire et anticipation selon Bergson (2003)

1. Les effets de l'irresponsabilité : modèle et mesures

Face à ses détracteurs, la responsabilité sociale, présentée comme une nécessité naturelle et incontournable, comme une évidence ou encore comme relevant des valeurs, court le risque de n'être perçue que comme une nouvelle idéologie sociale partisane.

Pourtant, l'observation des organisations et de leur management font ressortir un besoin énorme de responsabilité sociale, tant les comportements et les décisions des uns ont des impacts significativement négatifs sur les autres et sur les performances. Le sens de la responsabilité ne semble pas être ce qui caractérise les acteurs de manière flagrante et indéniable, selon nos observations de la vie des organisations.

Tandis que sont brandies les grandes affaires de pollution, de maladies professionnelles et autres délocalisations, des conduites similaires sont observables à plus petite échelle, mais de manière continue, régulière et diffuse au sein de toutes les organisations, sans épargner une seule catégorie d'acteurs. L'irresponsabilité, au sens où nous allons la développer n'est pas l'apanage d'une caste insensible et égoïste, elle est la manifestation de l'endormissement du germe de la responsabilité de chaque acteur. Car à bien y regarder, chaque acteur peut observer dans sa propre « maison » les effets de ses excès ou de ses manques. La vieille histoire de la poutre dans l'œil du voisin trouve toute sa pertinence dans cette question de la responsabilité, où chacun pourrait penser que c'est aux autres à être plus responsables.

La bonne nouvelle, si l'on peut s'exprimer ainsi, c'est que la responsabilité a des effets socio-économiques très positifs. Elle économise énormément d'énergie humaine, puis elle épargne énormément de ressources économiques, ce que démontrent les évaluations que nous réalisons dans les organisations.

11. Approche théorique de la responsabilité

La théorie socio-économique des organisations

Notre propos s'inscrit dans la théorie socio-économique des organisations, dont nous ne retiendrons ici que les éléments qui intéressent notre propos (Savall, 1973, Savall et Zardet, 1987, 2004, 2005).

La théorie socio-économique est fondée sur le concept fondamental de **potentiel humain**. Ce concept se distingue du simple domaine restreint des ressources humaines et de la fonction ressources humaines. En effet, il s'agit dans le concept de *potentiel humain* de considérer de façon la plus vaste possible tout le potentiel d'énergie, d'innovation, d'implication, d'intelligence, d'action… d'une personne et non pas sa simple gestion dans un carcan de carrière, de rémunération, de poste, de contrat de travail, de définition de fonction.
Ce concept comporte un lien étroit avec ceux de confiance, de contractualisation et de croissance, qui ouvrent un champ énorme des possibles avec chaque personne individuellement et en équipes. Combien n'ont pas leur chance, du fait du déterminisme des profils ou de critères de recrutement implacables ? Dans la théorie socio-économique, tant que l'on n'a pas pratiqué un management de grande qualité[2], on ne sait pas à quoi l'on peut s'attendre et jusqu'où on peut aller avec une personne. La fonction ressources humaines

[2] Un management de qualité s'entend d'abord comme le fait de s'occuper réellement des personnes et de le faire d'une manière qui les respecte en profondeur. Sur ce thème de la qualité du management, on peut se référer à Cristallini (2000, 2005a, 2005b)

telle qu'elle se développe dans beaucoup d'entreprises, empreinte de juridisme, de technocratie et parfois de condescendance élitiste, en oublie l'humain et va totalement à l'encontre du concept de potentiel humain.

Compte tenu du point précédent, on peut comprendre aisément que la théorie socio-économique oppose une **vision globale et intégrée de la responsabilité**, à une vision archaïque de la responsabilité spécialisée et parcellaire, notamment à celle de la responsabilité hiérarchique toute puissante et soi-disant exclusivement responsable, au détriment de ceux dans l'entreprise qui ne le seraient pas par nature. Dans la théorie socio-économique, **tout individu est responsable**, dans un mouvement de causes et d'effets qui s'expliquent l'un l'autre. Lorsque l'individu est responsabilisé, il est stimulé, et lorsqu'il est stimulé il se responsabilise. Cela va dans le sens de la prise en compte de l'humain comme Sujet (Pellissier-Tanon, 2005)
Le découpage de l'organisation classique du travail, associé a une vision exclusive de la responsabilité accordée aux uniques responsables (en titre), n'a pas eu seulement des effets gravissimes sur la régulation organisationnelle, il en a aussi eu sur les représentations mentales du travail. On peut citer notamment le fait que certains acteurs se cherchent littéralement *quelqu'un pour les contrôler*, dans un dramatique *jeu du chat et de la souris* qu'ils dénomment « leur travail ». Cette vieille conception de la responsabilité a généré le mépris des uns envers les autres, selon qu'ils sont du côté des contrôleurs ou des contrôlés.

Dans la théorie socio-économique, la performance durable s'explique par le **travail en équipes.** Elle n'est donc pas due à des « champions » condescendants, égoïstes et solitaires. Cette conception donne toute sa force à l'individu, incontournable, inimitable, perfectible et faillible, sous réserve qu'il inscrive résolument son action dans une équipe qui le complète, qui le protège, qui le soutienne. L'individu seul est menacé dans ses limites et ses excès.

La théorie socio-économique s'inscrit dans un profond paradigme de **respect et de modestie** vis-à-vis de l'environnement (des personnes, des groupes, des objets, des territoires) dans une sorte de **pacte naturel pour l'harmonie et la vie**. A la fois par souci d'éthique et de réalisme, la stratégie socio-économique rejette l'idée d'externalisation de coûts sociaux et économiques sur l'environnement. Elle cherche un équilibre stratégique entre prélèvement et utilité vis-à-vis de n'importe quel environnement. Tout acteur est un stratège qui peut fabriquer des alliances durables au gré de son évolution et de ses rencontres. La symétrie de comportement est un critère considérable dans cette approche.

La théorie socio-économique comporte un système de **mesure des effets** tout à la fois simple et perfectionné qui permet de détecter des effets non directement perceptibles par les systèmes de mesure usuels, par l'esprit fermé ou par stratégie perverse[3]. La performance est multiforme et dialectique. Elle se mesure par des couples : social/économique, immédiat/futur, visible/caché, possible/réel. Cette mesure scientifique de la performance relativise les approches partisanes et idéologiques des situations. En outre, nous reviendrons plus loin dans cette communication sur la méthode des coûts cachés qui constitue une méthode de calcul économique de la responsabilité.

La responsabilité et ses contraires

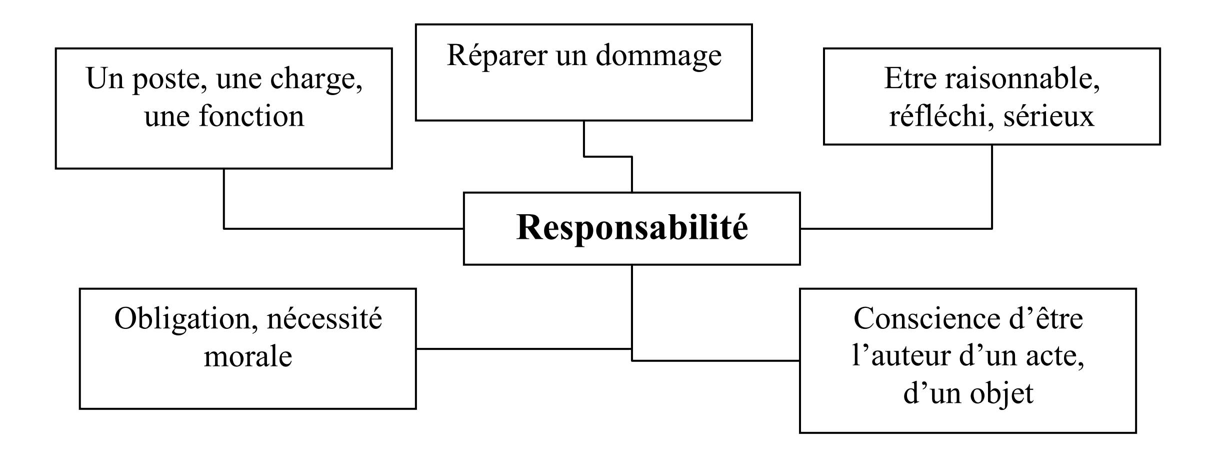
Le dictionnaire donne comme première définition de la responsabilité, le fait de tenir une fonction, un poste ou une charge. Dans une seconde acception, on trouve l'idée de réparer

[3] Une stratégie perverse se définit comme le fait de laisser croire que l'on est en train de coopérer alors que ce n'est pas le cas, et que l'on vise exclusivement l'atteinte de ses propres objectifs ou intérêts.

le dommage que l'on a causé. Vient ensuite l'idée d'une obligation ou d'une nécessité morale ou intellectuelle. Quelqu'un de responsable est dit raisonnable, réfléchi, sérieux.

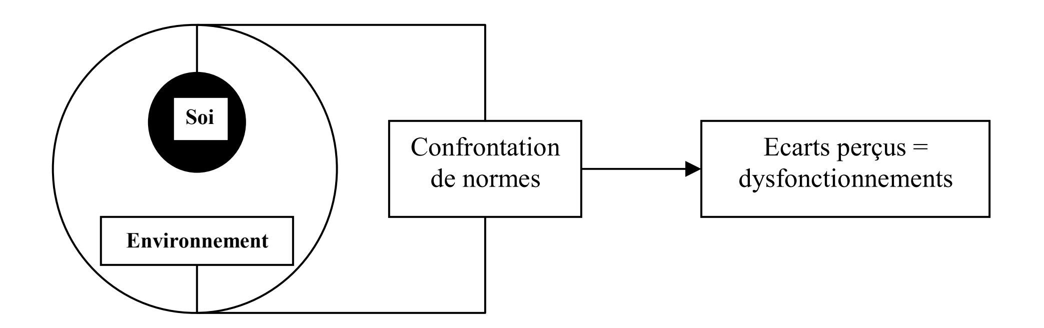
Lorsqu'il s'agit d'aborder la question de l'éducation des enfants, les psychologues font une distinction entre la punition et la responsabilité (Auger, 1974). Ils nous apprennent que la punition comporte une idée de faute, de bien et de mal, tandis que la responsabilité respecte l'idée d'une liberté qui s'assume. Dans une autre perspective, la philosophie de Sartre a défini la responsabilité comme la conscience d'être l'auteur incontestable d'un événement ou d'un objet.

Figure 1. Différentes dimensions de la responsabilité



En tant que gestionnaire, nous déduisons de ces définitions des traits propres à notre discipline. La **responsabilité est une interaction** entre un **acteur** (ou un groupe) et un **environnement**. Elle est donc, par définition, de l'ordre du comportement. La responsabilité s'apparente à des attentes, dans lesquelles les comportements attendus se mesurent par des **normes plus ou moins explicites**, et contextuelles (Igalens et Dehermann-Roy). Les écarts à ces normes peuvent être qualifiés de dysfonctionnements. La responsabilité vis-à-vis de soi-même nous semble être, dans cette perspective, un abus ou une facilité de langage, car en réalité et littéralement, on ne provoque pas *d'externalité* sur soi-même. Etre responsable de soi, c'est ne pas attendre une prise en charge quelconque par son environnement.

Figure 2. La responsabilité : une interaction avec l'environnement



Ce qui s'oppose à la responsabilité n'est pas univoque, ce n'est pas l'irresponsabilité tout court. En effet, l'irresponsabilité serait un vocable bien trop fort pour certains manques de responsabilité relatifs. Ce n'est pas parce que l'on peut manquer de responsabilité que l'on est un irresponsable. C'est par répétition de manquements à la responsabilité ou par un manquement conséquent que l'on peut être qualifié d'irresponsable. Les entreprises seraient sinon peuplées d'irresponsables ! Il n'en reste pas moins que la *non responsabilité* est un phénomène courant dans les organisations.

Puisque la responsabilité se définit et se mesure par des critères en lien avec un environnement, le manque de responsabilité peut être considéré comme une forme de « nombrilisme » dans lequel l'exercice de sa liberté naturelle par l'acteur se fait en référence aux conséquences attendues pour lui, sans prise en compte de son environnement. En réalité, la prise en compte de l'environnement par un acteur peut s'inscrire dans un spectre. Elle peut être partielle, dans l'espace et dans le temps, être partisane par exemple. Dans ce cas, l'acteur se choisit un environnement pertinent, composé de la partie de l'environnement qui « l'arrange », consciemment ou inconsciemment. Au contraire, elle peut être ouverte et porter un vaste regard sur le monde qui l'entoure.

Le fait de ne pas être conscient d'un impact, ou de feindre de ne l'avoir pas vu, n'enlève en rien la responsabilité car toute la subtilité du jeu des acteurs en matière de responsabilité, consiste souvent à feindre l'ignorance ou l'amnésie quand on leur demande des comptes. Comme si le fait d'oublier un engagement ou une obligation dédouanait l'acteur. Il s'agit alors pour un gestionnaire de s'intéresser aux effets plus qu'aux mobiles ou aux intentions. Il convient d'extraire, de mesurer, de quantifier, d'expliciter des effets cachés, diffus, différés. Sans mesure d'effets, il n'y a pas vraiment de discussion possible sur la responsabilité.

Rappelons enfin que la notion de responsabilité est au cœur de l'harmonie et de la paix dans une communauté. Elle rend un espace vivable dans la mesure où chacun peut se voir demander des comptes sur son comportement. Dans ce sens, la responsabilité intégrée et assimilée joue un rôle de garant pour l'avenir de meilleures performances socio-économiques pour les acteurs.

Igalens et Joras (2002) ont proposé douze principes qui caractérisent la Responsabilité Sociale de l'entreprise, telles que la défense des valeurs universelles, la responsabilité globale, l'engagement et la transparence. Nous nous positionnons pour notre part dans une vision intra-entreprise, au niveau de la responsabilité dans le management.

12. Tentative de modélisation de la responsabilité dans le management

Notre pratique de la recherche intervention clinique dans les organisations s'appuie sur deux concepts intéressants si l'on veut raisonner en termes d'effets : les dysfonctionnements et les coûts cachés. Les dysfonctionnements sont les écarts constatés par les acteurs entre un fonctionnement attendu et un fonctionnement réel. Les coûts cachés sont les conséquences économiques des dysfonctionnements mesurés par les gaspillages de ressources qu'ils engendrent.

Parmi les dysfonctionnements et les coûts cachés que nous observons dans les organisations, certains sont le reflet direct des manques à la responsabilité des acteurs au sein de ces organisations, d'autres sont liés à des événements fortuits par exemple. Nous pouvons dès lors en tirer une typologie puis une analyse des formes de manque de responsabilité et de leurs conséquences.

Les dysfonctionnements et les coûts cachés constituent respectivement une approche discursive et une approche factuelle des effets de l'insuffisante responsabilité. Les

dysfonctionnements sont certes des discours, mais leur expression est un symptôme important de désaccord entre un vécu et des attentes. Comme ils ne constituent que des avis, ils ne peuvent avoir que le statut de signal d'alarme. L'harmonie n'émet pas de signal d'alarme.
En revanche, les coûts cachés ont un statut très particulier au regard de la responsabilité, car ils peuvent mesurer, souvent sans contestation possible, des effets tangibles, par delà tous les discours ou avis. En ce sens, ils se posent en juge de paix en forçant les acteurs à prendre position sur le caractère acceptable ou non de ces effets.

121. Critères retenus pour modéliser la responsabilité

Nous sommes parti du principe selon lequel la responsabilité est liée à *l'externalité*. Une externalité est une conséquence ou un effet des décisions et des actes d'un acteur ou d'un groupe sur leur environnement. Dans la théorie dans laquelle nous nous inscrivons, les externalités sont socio-économiques. Elles comportent quatre dimensions : psychologiques, physiologiques, ergonomiques (et environnementales au sens de l'espace de vie) et économiques. Cela signifie que lorsque une externalité est négative, se pose alors la question de : « qui l'assume ? ». Dans cette théorie, une externalité négative est dénommée dysfonctionnement. Ses effets peuvent être **sociaux**, c'est-à-dire qu'ils entravent la satisfaction des besoins humains, ou **économiques**, dans le sens où ils sont consommateurs de ressources (des coûts cachés).

Nous disposons d'un matériau de terrain très riche de plusieurs dizaines de diagnostics des dysfonctionnements et des coûts cachés réalisés dans les entreprises. Nous avons posé comme principe de travail que certains de ces dysfonctionnements et de ces coûts cachés étaient générés par des manques *de* responsabilité ou des manques *à la* responsabilité. C'est donc par un retraitement sélectif de ces données que nous avons tenté de caractériser finement ce qu'est la responsabilité et ce qu'est le manque de responsabilité. Le critère principal de sélection a été celui de :

la possibilité avérée pour un acteur, par ses décisions et ses actes, d'éviter la production d'une externalité négative et/ou d'en atténuer les effets sur son environnement.

Autrement dit, la production et la propagation des effets des externalités négatives sont directement liées aux « gestes qui sauvent » ou aux « gestes qui tuent » des acteurs. C'est la faculté que possède tout acteur de *transformer son environnement par ses décisions et ses actes* qui est à l'origine du principe général de responsabilité. Le principe de précaution en est une illustration (Bourg, 2002).

Nous avons ensuite cherché la version positive du comportement de l'acteur responsable en formulant un modèle général du comportement responsable ou si l'on préfère de la responsabilité. Nous pouvons dès lors décrire ce qu'est la responsabilité et ce qu'elle n'est pas.

Exemples de dysfonctionnements élémentaires et de coûts cachés induits

Exemple 1

Dans une très vieille usine de mécanique, les installations sont assez vétustes et dangereuses. Il existe en particulier une cuve de produits chimiques qui a été installée en hauteur, sur des piliers en métal. Le personnel de l'entreprise passe très régulièrement sous cette cuve qui se trouve au-dessus de la porte d'entrée. Les piliers en métal sont rongés par les produits qui s'échappent du contenant.
Tout un chacun connaît cette épée de Damoclès. Le personnel plaisante régulièrement (pour se rassurer ?) sur le fait que « si un jour ça tombe sur quelqu'un ça ne pardonnera pas ». Pourtant, aucune décision « décisive » n'est prise et la situation perdure.
La cuve a fini par tomber, une nuit, alors que l'usine était fermée, il n'y a donc pas eu de victimes. Néanmoins, il a fallu fermer l'usine plusieurs jours, ce qui a entraîné des retards clients et des annulations de commandes. L'un des clients a même définitivement quitté l'entreprise. Si les travaux avaient été anticipés, ils auraient pu être réalisés sans fermeture de l'usine.
Sans entrer trop dans le détail, les conséquences économiques du dysfonctionnement ont été : des non-productions pendant quatre jours, des heures supplémentaires payées pour rattraper les retards, une sur-facturation de l'entreprise de bâtiment pour intervention en urgence et travail de nuit. Ce manque de pro-activité négligent a été estimé au final à 350 000 euros, contre une facture de remplacement anticipée de la cuve de seulement 27 000 euros.

*Ce cas fait ressortir un type de geste de **non prise en compte du danger,** que nous considérons comme **une composante** de la responsabilité, et que nous avons dénommée MESURER ET PREVOIR DES CONSEQUENCES.*

Exemple 2

Un responsable doit se rendre à l'étranger pour régler une affaire très importante avec un client. Il fait réserver son voyage par son assistante, qui comme à l'habitude s'adresse à l'agence de voyage de l'entreprise pour commander les billets d'avion. Les titres de transport sont livrés dans les jours qui suivent et la secrétaire les places sans les vérifier avec les dossiers préparés pour le voyage. La veille du départ, le responsable demande si tout est en ordre, et puisque la réponse est positive, il emporte simplement les éléments préparés pour lui. Lorsqu'il se présente à l'aéroport, il découvre en même temps que l'hôtesse qui l'accueille qu'il y a une erreur sur le vol qu'il a réservé. Il ne peut pas partir, à moins de voyager en business class à un tarif exorbitant. Au lieu de 800 euros, son voyage lui coûtera 4000 euros car il ne peut pas faire autrement que d'honorer son rendez-vous.

*Ce cas fait ressortir un type de geste de **non vérification personnelle,** que nous considérons comme **une composante** de la responsabilité, que nous avons dénommée EXERCER LA VIGILANCE ET L'ALERTE.*

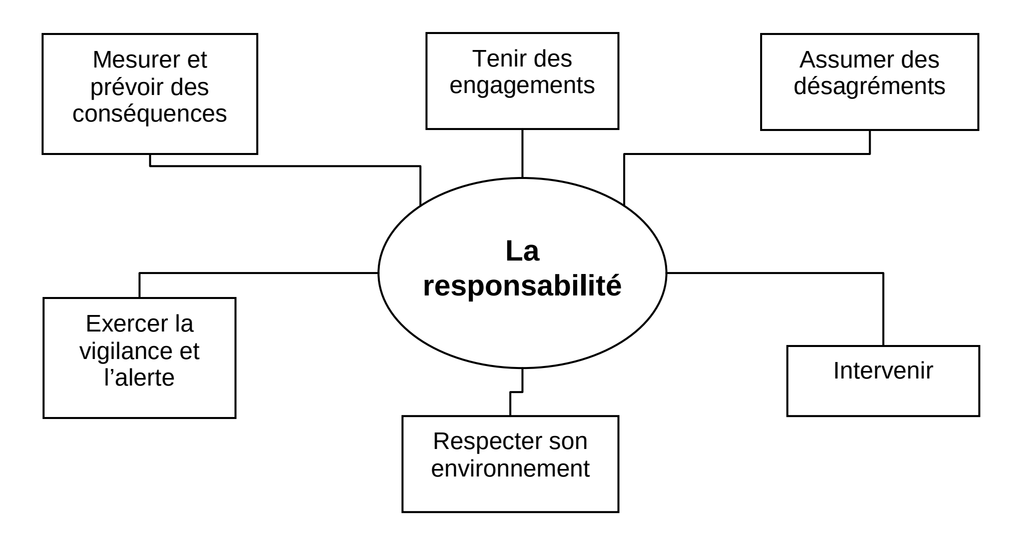
Le traitement qualitatif, de nature cognitive, de 10 diagnostics d'entreprises, nous a permis de dégager six composants de la responsabilité, et d'expliciter le contenu signifiant de ces composants. Nous avons dégagé des principes de situations particulières (conceptualisation par décontextualisation) et non avons classé ces principes par familles (réalisation de typologies).
Par exemple, le composant INTERVENIR comporte un contenu tel que PILOTER UN PASSAGE A L'ACTE, tiré lui-même d'observations empiriques sur le comportement des responsables en action : décrocher son téléphone, se déplacer, écrire une lettre, provoquer une réunion… pour vérifier que des décisions sont suivies d'effets par exemple.

Figure 2. Tableau descriptif général du contenu de la responsabilité

RESPONSABILITE	NON RESPONSABILITE
Mesurer et prévoir des conséquences	**Absence ou lacunes dans la projection ou le pronostic**
Mesurer des risques	Non prise en compte du danger
Réaliser une balance coûts performances	Non référence aux performances attendues
Prendre en compte le caché	Focalisation sur le directement visible
Respect des ressources	Déni de la limitation des ressources, sans compter
Mémoriser et conserver	Manque de traçabilité
Tenir des engagements	**Non tenue des engagements**
Tenir des délais	Non respect d'échéances
Honorer ses rendez-vous	Oubli ou reports de rencontres
Peser ses engagements	Engagement à la légère
Respecter la parole donnée	Non réalisation d'une promesse
Respecter le secret	Divulgation d'informations sensibles
Assumer des désagréments	**Recherche de couverture ou d'économie de soi**
Vérifier les détails	Expulsion de l'acte de vérification
Réaliser les finitions	Défaut d'achèvement
Résister à l'expulsion	Absorber les externalités des autres sans contrepartie
Mettre le temps nécessaire	Logique d'horaire de bureau
Supporter poids du stress et décisions	Chercher à se couvrir
Exercer la vigilance et l'alerte	**Absence ou insuffisance de précaution**
Faire preuve de pro-activité	Subir les événements et les stratégies
Pratiquer la confiance conditionnelle	Non vérification personnelle
Alerter en cas de risque perçu	Absence ou retard d'alerte
Refuser négligence optimiste	Manque d'exigence de sécurité
Lister, pointer régulièrement	Manque de pointage régulier et récurrent
Respecter son environnement (et se faire respecter)	**Agressivité et manque de considération**
Assumer des dommages causés	Se dédouaner
Jouer l'équipe et le partage	Jouer en solitaire
Equilibrer les contributions rétributions	Recherche du prélèvement maximum ou sans cause
Faire preuve de pédagogie	Brusquer et mépriser des acteurs
Concerter et réassurer mandat	Omettre de rendre compte et de solliciter
Intervenir	**Fuir, dissimuler ou occulter**
Faire cesser un trouble	Omettre de menacer, sanctionner, neutraliser
Prévenir des difficultés	Fixer les politiques et annoncer des conditions
Faire tenir des engagements, exiger	Accepter la maltraitance
Montrer une exemplarité et une image	Laisser transparaître la légèreté
Prendre des décisions et passer à l'acte	Tergiverser, ne pas prendre position
Piloter un passage à l'acte décisif	Absence d'accompagnement concret

Une version plus directement lisible d'un modèle de la responsabilité pourrait donner le schéma suivant. Ce que l'on qualifie de responsabilité véhicule en fait plusieurs dimensions et de très nombreuses interactions entre toutes ces dimensions. Cette représentation permet de prendre la mesure de la complexité d'une notion loin d'être univoque, mais au contraire pleine de nuances liées à ses multiples dimensions.

Figure 3. Modèle simplifié de la responsabilité



122. Le coût de la non responsabilité est élevé

Nous mentionnons ici rapidement la méthode et les résultats apportés par le concept de coûts performances cachés. Les développements qui suivent constituent un apport de notre part dans la mesure où nous expliquons en quoi les *coûts performances cachés* constituent un concept relativement universel pour évaluer financièrement des externalités. Qu'il s'agisse d'évaluer la conséquence d'une marée noire ou d'évaluer les effets d'une absence injustifiée dans un service d'entreprise, les mêmes principes sont applicables. Il ne serait pas responsable d'occulter ces apports ici, tant ils constituent un enjeu considérable pour le développement de la responsabilité dans les organisations, et au-delà.

La théorie des coûts cachés a permis de modéliser, puis d'évaluer le coût des externalités que les acteurs subissent de la part de leur environnement ou qu'ils produisent sur leur environnement. La pertinence de ce modèle tient dans le fait qu'il peut être employé à différents niveaux de lecture : un individu, une équipe, une entreprise, une ville, un pays et le monde par exemple. Cette théorie rend un dysfonctionnement (l'expression d'une externalité perçue) chiffrable en termes de conséquences économiques, c'est-à-dire de déperdition de ressources.

Cette comptabilité socio-économique permet de s'inscrire dans une logique de *comptabilité en partie double*, dans laquelle les comptes de charges/produits et d'emplois/ressources des uns ont des impacts simultanés sur la comptabilité de ceux avec qui ils sont en relation.

Par exemple, lorsqu'une personne décide de ne pas « dépenser » une heure pour contrôler un travail important qu'elle vient de réaliser, elle fait dans sa propre comptabilité, une économie de charge de 1 heure. Si la personne qui reçoit ce travail est obligée de le reprendre pendant quatre heures au lieu d'une demi-heure prévue, elle perd 3,5 heures en alourdissant ses charges.

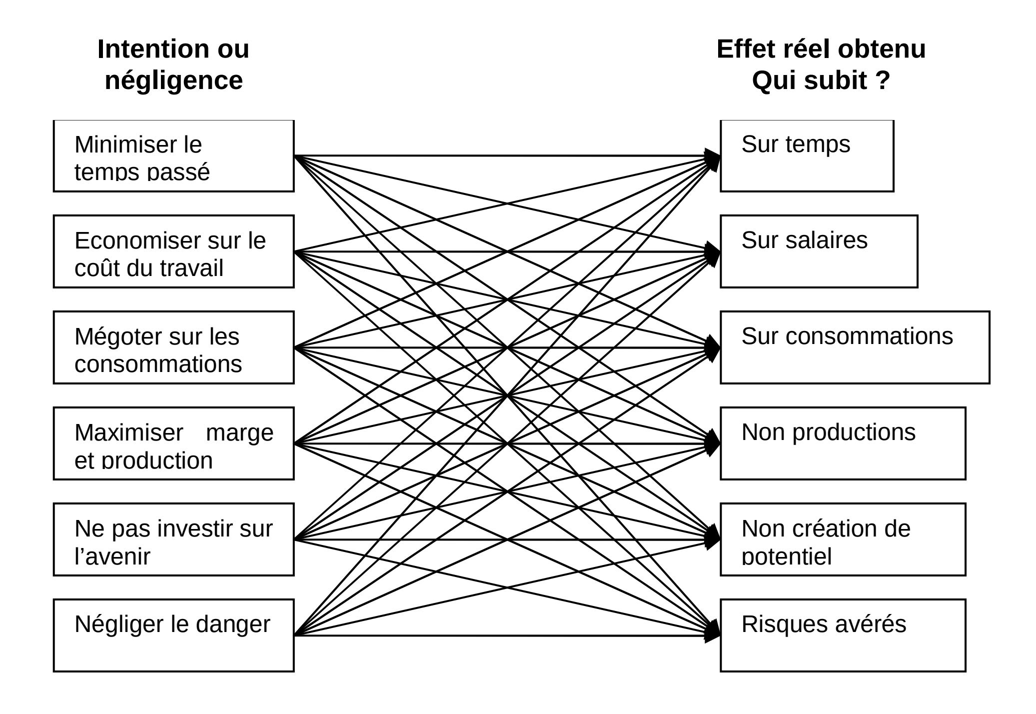
La comptabilité socio-économique comporte six composants qui identifient ces flux croisés entre « comptabilités » : les surtemps, les sursalaires, les surconsommations, les non productions, les non création de potentiel, les risques (Cf. figure 4 ci-dessous).

Figure 4. Définition des composants de coûts performances cachés

Effets économiques des externalités	Définition
Sur-temps	Temps consacré à corriger des dysfonctionnements.
Sur-salaires	Alourdissement du coût du travail par glissement de fonction, par heures supplémentaires ou recours à l'intérim.
Sur-consommations	Quantité d'énergie ou de matière consommée pour réguler des dysfonctionnements.
Non productions	Pertes de produits ou d'activités provoqués par les dysfonctionnements.
Non création de potentiel	Performance différée du fait des ressources consacrées à réguler des dysfonctionnements.
Risques	Un facteur plus ou moins prévisible qui peut être évalué en fonction d'une probabilité d'occurrence d'un coût.

Dans la figure 5, on constate que le comportement de l'acteur non responsable (producteur d'externalités) est fait d'intentions et de négligences. A chaque type de comportement peuvent être associés les six types d'effets économiques décrits ci-dessus. Devant cette complexité, l'on prend clairement conscience que prendre une décision responsable n'est pas si simple. Cela requiert une vigilance et une compétence économique sur 36 relations possibles entre des comportements et des effets, et qui peuvent se produire simultanément.

Figure 5. Les relations entre les comportements provoquant des externalités et leurs effets.



Le comportement de l'acteur génère donc de nombreux effets possibles. Cependant, il reste à s'interroger sur : « qui subit les effets ? ». Trois types d'impacts peuvent être décrits :

- a) les effets sont subis par l'acteur lui-même (l'arroseur arrosé), qui les assume ;
- b) les effets sont subis par l'environnement, qui les assume ;
- c) les effets sont subis par l'acteur et/ou l'environnement, mais par effet-boomerang, c'est-à-dire avec un différé dans le temps, parfois très long. Ce qui démontre que l'environnement n'est pas prêt à assumer les effets malgré certaines apparences du cas b).

La décision et le comportement responsables doivent aussi prendre en compte ces trois dynamiques pour être totalement lucides. Un environnement est rarement inerte lorsqu'il est agressé.

Jusqu'à ce jour nous n'avons travaillé en profondeur dans les organisations que sur les coûts cachés provoqués par les acteurs sur leur entreprise. Ces coûts représentent entre 20000 et 50000 euros par personne et par an en moyenne, uniquement ceux liés à notre définition de la responsabilité (Cf. ci-dessus) : l**a possibilité avérée pour un acteur, par ses décisions et ses actes, d'éviter la production d'une externalité négative et/ou d'en atténuer les effets sur leur environnement .**

123. Autres résultats d'observations : racines et dynamique de l'irresponsabilité

La mise à jour des six composants de la responsabilité et l'étude de leur contenu détaillé nous a aussi permis de dégager des récurrences qui viennent compléter la modélisation autour de la question de la responsabilité.

Ces résultats complémentaires sont de trois ordres :

1/L'humanité au cœur de la responsabilité (et vice versa)

L'étude des externalités négatives nous a montré à quel point les comportements qui y sont associés sont souvent dérisoires et interpellant du point de vue du concept de potentiel humain. Le manque de responsabilité apparaît fréquemment comme un lourd problème psychanalytique des acteurs.

Nous avons proposé deux critères d'analyse :

Les relents de toute puissance

Cela ne se verra pas
De nombreuses externalités négatives sont commises dans l'espoir ou la naïveté de croire qu'elles ne seront pas **démasquées**. Ce vieux schéma infantile subsiste chez des acteurs qui pensent que leur environnement ne perçoit pas, n'investigue pas, ne découvre pas les effets de leur comportement.

Je suis exonéré
D'autres externalités sont commises avec l'idée que l'acteur **peut s'exonérer** ou est exonéré de fait (par une instance invisible) de certaines obligations auxquelles sont pourtant tenus les acteurs de son environnement dans sa situation.

Les sentiments d'impuissance

Je ne peux pas donc je ne veux pas
Certaines externalités sont liées à des forces irrépressibles, des **résistances** ou des évitements dans lesquels l'acteur préfère mettre son énergie ailleurs que dans l'acte salutaire. Nous abordons ici la question des micro-pathologies professionnelles. Arriver à l'heure, oser exprimer une opinion, s'auto-protéger

C'est fatigant, pourquoi moi ?
Bon nombre d'externalités proviennent d'une économie de soi, d'un refus d'une dépense d'énergie, d'un **rejet de l'effort**. Ces situations montrent que l'acteur pense économiser son énergie alors qu'il en dépense énormément en disharmonie, en discorde, en frottements. L'observation des situations de management nous a

pourtant enseigné à quel point la dépense d'énergie professionnelle responsable est un puissant stimulant physique et mental.

2/ Le comportement fondamental du manque de responsabilité

Le manque de responsabilité nous est aussi apparu comme un manque de **dignité de la personne humaine**. Cette idée d'apparence philosophique nous semble pourtant relever de l'essence de la gestion et du management. La responsabilité renvoie à l'opinion et le respect qu'une personne a envers elle-même et envers les autres.

La prise de responsabilité effective permet à la personne d'être grandie et d'activer son soi supérieur. Comme l'explique la psychologue Jeffers (1987), chacun possède en lui la faculté de connaître les grandes et belles choses et de se révolter. C'est justement un des enjeux de la responsabilité que de réactiver cette faculté en sommeil.

Cependant, nous n'avons jamais observé un acteur exprimer le fait qu'il allait commettre une irresponsabilité sciemment. Du point de vue de l'acteur qui ne veut pas se voir reprocher son comportement, il n'y a pas responsabilité responsabilité, il a généralement eu le bon comportement selon lui. Et si tel n'est pas le cas de toute évidence, il minimise ou relativise la portée ou la gravité des conséquences, *comme s'il avait fait de son mieux*. La requête en responsabilité vient de l'extérieur, du fait des conséquences observées et/ou de la mobilisation d'acteurs réactifs (souvent ceux qui subissent directement les effets). Il semble que l'auto-responsabilisation qui consiste, soit à prévenir les conséquences de ses actions, soit à les assumer après coup, reste déficitaire.

Car il est patent que le manque de responsabilité ou le refus de les assumer se traduit par deux grandes familles de comportement directement perceptibles, observables et qualifiables :

- le fait de cacher,
- la susceptibilité aiguë (défense attaque).

Le fait de cacher, de dissimuler

Le fait de cacher consiste à mentir, à dissimuler, à effacer des traces afin de ne pas avoir à répondre de ses actes. Cela prive l'environnement d'informations susceptibles de l'aider à porter un jugement sur ces actes et a pour bénéfice secondaire de sauvegarder l'image d'efficacité, d'éthique ou d'honorabilité d'un acteur ou d'un groupe.
Ce phénomène est à rapprocher du concept de zone d'incertitude proposé par les sociologues. Il est surprenant néanmoins qu'ils n'aient pas souligné le caractère dérisoire et avilissant pour l'acteur de certains de ces comportements de cachotterie. Il faut bien admettre que le fait de dissimuler un acte ou ses conséquences pour ne pas avoir à l'assumer est un résidu lui aussi de nature psychanalytique.

La susceptibilité aiguë

Afin de garantir son immunité, concrète ou mentale, c'est-à-dire de protéger ses ressources et d'être en paix avec lui-même, un acteur développe des stratagèmes, des défenses, des dénis, dans un subtil mélange de conscient et d'inconscient, de discours et de mobiles profonds.

A cet égard, il est tout à fait intéressant d'observer à quel point une personne en situation de non responsabilité peut tenter d'inverser les rôles par des procédés d'attaque-défense. C'est même devenu pour nous un signe d'alerte d'une possible dérive en non responsabilité. Une personne particulièrement agressive ou sur-investie dans la justification est souvent une personne qui n'a pas pris réellement ses responsabilités. L'observation la plus cocasse que

nous ayons faite est celle des acteurs extrêmement défaillants sur un sujet donné et qui annoncent plein d'emphase « je prends mes responsabilités » tandis que les conséquences avaient déjà été assumées par d'autres. Dans ce cas, il convient de décoder les discours pour comprendre que « je prends mes responsabilités » signifie je vais tenter de sauver la face. La « normalité » psychologique consiste à être capable de traiter sereinement un problème pour ce qu'il est, positivement, dans l'harmonie et sans débordements.

Ces deux phénomènes de la cachotterie et de la susceptibilité nous amènent au constat suivant. Si les acteurs font preuve de non responsabilité, c'est parce qu'ils n'ont pas intégré fondamentalement les ressorts de la responsabilité. Loin d'être tautologique, ce raisonnement nous interpelle sur le fait qu'il est illusoire d'attendre une responsabilité générale spontanée d'un acteur, d'une équipe, d'une entreprise. La responsabilité commence par une conscience fortement intégrée de la responsabilité dans l'individu.

3/ Les qualités des personnes

Nous avons détecté derrière le comportement de responsabilité des qualités forgées par les acteurs et qui leur confèrent ce sens de la responsabilité. De la même façon, nous avons observé des défauts récurrents dans les comportements de non responsabilité.

Qualités à l'origine de la responsabilité

La prise de responsabilité a quelque chose à voir avec une forme *de vertu et de discipline* personnelle. Elle s'accommode mal de l'a peu près et de la contemplation passive.

> **La rigueur** : La prise de responsabilité suppose une vigilance, une volonté de bien faire, un souci des autres, qui s'appuie sur l'idée que la qualité est intégrée à la personne. C'est une conscience absolue par chacun des effets qu'il produit immanquablement sur son environnement. Cette « quasi-compétence » professionnelle nous semble constituer une ressource rare et très précieuse dans la vie des organisations.
>
> **Le courage** : La prise de responsabilité constitue fondamentalement un effort, elle requiert une énergie, de l'implication, du temps, des dépenses. La prise de responsabilité est éminemment active. Elle est aussi une capacité à dépasser des peurs, des limites, des craintes pour obtenir effectivement des résultats supérieurs.
>
> **L'éthique** : Il existe de nombreuses formes d'éthiques. Marinoff (2003) en propose pas moins de dix. Notre propos n'est pas de discuter ici de la pertinence de telle ou telle forme, mais de souligner que la prise de responsabilité comporte nécessairement une dimension éthique dans la mesure où l'acteur prend en compte son environnement, ce qu'il ne fait pas quand il est en quête d'exonération.

Défauts à l'origine de la non responsabilité

La non responsabilité nous semble être une *faiblesse fondamentale*, elle diminue la promesse contenue dans le concept de **potentiel humain**.

> **La légèreté** : La non prise de responsabilité consiste à faire des paris inconséquents sur le bon déroulement d'événements. La responsabilité suppose au contraire des interventions décisives et énergiques

L’expulsion : L’expulsion est un comportement de recherche actif ou passif d’émargement au budget d’un autre acteur ou groupe, afin de lui faire assumer ses propres obligations.

L’égocentrisme : La non prise de responsabilité est un centrage de l’individu sur lui-même, soit parce qu’il ne voit pas consciemment qu’il a un environnement, soit parce qu’il ne respecte pas cet environnement.

2. Discussion sur le Principe Vital de Responsabilité (PVR)

La responsabilité n’est pas seulement une question inquiétante lorsque la survie est menacée (vision chaude et urgente de la responsabilité), elle est aussi une question de développement (vision sereine et humaniste de la responsabilité). Autrement dit, la responsabilité est une nécessité et un principe vital car elle poursuit un mouvement incontestable de *progrès de l’homme*, mais qui n’a de sens que dans une croissance symétrique ou simultanée de sa conscience.

21. L’intérêt visible immédiat comme erreur conceptuelle

Le manque de responsabilité présente comme « avantage », si l’on peut dire, pour celui qui en est l’auteur de constituer un intérêt apparent ou visible, et immédiat : ne pas travailler, sortir plus tôt, ne pas payer… Il se trouve que ce raisonnement n’est pas seulement un problème de comportement, c’est aussi un problème de compétences. Un acteur non responsable est aussi **quelqu’un qui ne sait pas faire un calcul socio-économique global**.

De nombreuses entreprises et organisations font comme si les questions existentielles n’avaient pas d’importance. Parfois, le monde du travail ne semble plus devoir se poser la question de la vie et de son sens. Ce sont pourtant bien des histoires de vie qui se déroulent dans les organisations, et qui interpellent fortement le management sur sa qualité et son rôle dans ces histoires. Ne pas se poser la question de sa responsabilité est en soi irresponsable, car celle-ci est latente du fait même de la vie qui en appelle de manière incessante à la responsabilité.

Etre conscient, avant même d’être responsable n’est pas toujours chose aisée. C’est ce que nous voudrions montrer dans cette section.

211. L’hypnotisme : œillères mentales et œillères éthiques des microcosmes fermés

L’approche de la responsabilité par les coûts cachés nous a permis de découvrir que pour être responsable, il convient certainement d’avoir une information pertinente et fiable pour éclairer cette responsabilité. La quantification est d’ailleurs primordiale dans cette perspective. Lorsque les acteurs apprennent qu’un dysfonctionnement apparemment banal coûte 250 000 euros à l’entreprise, ils ne peuvent plus vraiment faire comme si cette information gênante n’existait pas.

Pourtant, compte tenu de ce qu’il convient de connaître pour identifier et mesurer des coûts cachés, il est clair que la prise de conscience est quelque chose qui s’organise et qui s’instrumente. Il est illusoire dès lors d’exiger de tout un chacun qu’il soit lucide puis responsable spontanément, c’est-à-dire qu’il ait eu la volonté et la technicité suffisantes pour identifier les effets de ses actes.

L’intelligence, entendue par Edgar Morin comme la capacité à s’adapter à son environnement, dépend aussi très fortement du matériau disponible pour raisonner et

prendre des décisions. En la matière, le matériau des acteurs est très déficitaire dans les entreprises.

La prise de responsabilité nécessite de manière absolue d'élargir l'horizon des acteurs. Il convient de leur apprendre à dépasser des logiques immédiates et visibles afin qu'ils se projettent dans des espaces et des logiques de temps qu'ils ne prennent pas en compte spontanément. Ils s'enferment dans des logiques qui leurs sont propres, dans des microcosmes qui ressassent les mêmes idées, et qui ne « sont pas le monde tel qu'il est » au global. Dans ce sens, le chiffrage d'un coût caché provoqué dans un service environnant peut aider une équipe à développer sa responsabilité.

212. Entre homicide, meurtre et assassinat : les degrés d'irresponsabilité

Bien que nous pensions qu'il existe un Principe Vital de Responsabilité en chaque individu, il n'en reste pas moins que la responsabilité s'exerce à différents degrés.

Il existe en droit par exemple des nuances dans le vocabulaire. Un homicide est l'action de tuer un être humain. Le meurtre est l'action de tuer volontairement un être humain. L'assassinat est un meurtre commis avec préméditation.

Nous avons maintes fois constaté que la non responsabilité dans les organisations navigue entre le sabotage et la négligence, c'est-à-dire entre l'acte conscient de destruction et l'inattention ou la légèreté. Il est donc possible de « tuer » la performance par homicide, par meurtre ou par assassinat. Néanmoins, et c'est là toute l'ambiguïté de la notion de responsabilité dans l'entreprise, la négligence nous paraît être, de loin, la forme la plus étendue de destruction des performances par les acteurs. Elle est pernicieuse car on ne voit pas comment on peut être « vraiment » responsable quand on n'a pas fait exprès de provoquer des effets négatifs.

213. L'illusion de la séparativité

Lorsque l'acteur prononce la phrase « ce n'est pas mon problème », il prononce la phrase probablement la plus destructive du travail en équipes et de la cohésion, tout en commettant une lourde erreur d'appréciation.

L'interdépendance est une réalité que chacun admet et intègre aisément dès lors que l'interdépendance est nourricière et positive. C'est le cas de la coopération, de l'entraide, de la cohésion. Chacun comprend l'intérêt et la complémentarité des autres, la richesse de la différence, la puissance de la solidarité.

Dès lors que la compétition ou des difficultés apparaissent les acteurs ont une faculté à occulter leur environnement, assez développée. Comme si le fait d'ignorer les liens avec l'environnement changeait quoi que ce soit à l'existence du lien, qui dans le cas de la non responsabilité est destructeur de valeur.

214. La conscience : un concept tangible qui pénètre tout et qui évolue

La conscience comme faculté qu'a l'homme à connaître sa propre réalité et de la juger est au cœur de la responsabilité. Dans notre domaine des sciences de gestion cette conscience passe par la compétence en matière d'approche globale de la performance sociale et économique d'une organisation.

Soit nous considérons la conscience comme un phénomène naturel spontané, soit nous considérons que *la conscience est plastique sous l'action déterminée du management*, non pas en tant que pourvoyeur d'une nouvelle morale, mais comme producteur d'un matériau plus explicite et plus transparent sur la performance ou si l'on préfère sur les effets mesurables.

La conscience peut être scientifique, pas seulement psychologique et philosophique. Certains constats sont récurrents et tenaces, il serait peu sage de ne pas en tenir compte.

22. L'exigence comme prise de conscience active

Notre pratique de la recherche en management nous a enseigné que même les idées les plus nobles, même les acteurs les plus constructifs, même les situations les plus critiques nécessitaient des *forces de mise en œuvre déterminées* pour ne pas sombrer dans les beaux discours d'intention. La responsabilité n'échappe pas à cette règle. Elle suppose au même titre que la coopération, que la cohésion, que la participation, de la directivité.

221. Pédagogie et fermeté

Même lorsqu'un acteur a compris l'intérêt d'une idée et qu'il y adhère sans réserve il est très souvent nécessaire d'appliquer sur lui une contrainte qui le conduit à passer à l'acte. C'est ensuite dans le passage à l'acte que sa conscience se perfectionne et qu'il prend lui-même la mesure et la portée réelles d'une idée.

Selon nos observations, même les meilleurs collaborateurs, de bonne composition, généralement impliqués, dérapent à un moment ou un autre sur le sujet de la responsabilité car semble-t-il le principe de repli sur soi l'emporte le plus souvent.

La responsabilité requiert alors un énorme effort d'apport d'information, c'est-à-dire d'explication du pourquoi et du comment. Cet effort pédagogique, sur le contenu et sur la forme, est essentiel mais insuffisant.

222. Où sont les pilotes ?

Si la responsabilité n'est pas de génération spontanée, mais qu'elle se construit notamment par la directivité et la fermeté, se pose immédiatement la question de qui doit exercer cette fermeté.

Nous proposons de considérer que *la responsabilité se pilote*. En conséquence, lorsque des difficultés liées à la non responsabilité sont constatées, il ne s'agit pas seulement de rechercher des auteurs ou des coupables de manière inerte. Il s'agit aussi d'analyser tout un système en se demandant qui était le pilote, si tant est qu'il existât. C'est donc la *structuration de la responsabilité* que nous sommes en train de discuter, et non un vain jeu du chat à la souris où des gens plus responsables chercheraient à en découdre avec des gens moins responsables.

223. La formation des cadres

Les travaux que nous avons menés auprès de responsables des ressources humaines et de cadres d'entreprise, nous ont montré à quel point ces acteurs étaient animés par des logiques que nous pourrions qualifier *d'optimistico-naïvo-déterministes*.

Ces logiques se résument dans l'idée de chercher à recruter « quelqu'un de bien » par exemple. Selon notre propre vocabulaire de chercheur en sciences de gestion, quelqu'un de bien c'est un être humain. Car voilà bien un projet troublant pour un cadre ou un responsable des ressources humaines que de réaliser un tri manichéen sur des impressions furtives ou fugitives, tant l'on peut admettre que la responsabilité se mesure dans le temps, dans l'action et de manière variée.

Nous pensons dès lors que la formation des cadres doit comporter une facette non négligeable de « fabricant, garant » de la responsabilité. La responsabilité est une sorte d'être vivant qui émane des acteurs et qui est intimement lié à leur évolution.

Conclusion

Les grands événements médiatisés, souvent accidentels ou en lien avec des catastrophes sanitaires, les grands enjeux environnementaux ou sociaux, laissent parfois planer l'idée selon laquelle la responsabilité sociale est liée à quelques décideurs importants (Darnil et Le Roux, 2005).

La mesure des coûts cachés dans les organisations montre une toute autre image de l'état général de la responsabilité. Les acteurs sont complices et solidaires dans les conséquences de leurs actes. Car il y a ceux qui font, ceux qui savent, ceux qui ont perçu la situation, mais qui n'interviennent pas. On pourrait presque ironiquement dire qu'au moins les acteurs sont très solidaires lorsqu'il s'agit de laisser perdurer des situations anormales, voire intolérables.

Nos recherches ont montré que tous les acteurs provoquent des dysfonctionnements et des coûts cachés, et parfois sans commune mesure avec leur niveau de responsabilité formel affiché. C'est donc bien un enjeu collectif que de rehausser la responsabilité dans les organisations, par un management de grande qualité. Compte tenu de sa complexité, la responsabilité peut être considérée comme une réelle *compétence*, et en tant que telle être salutairement développée pour chaque acteur de l'entreprise, au bénéfice des entreprises, de leurs membres et de leur environnement.

Bibliographie

Auger L., S'aider soi-même, une psychothérapie par la raison », Editions de l'Homme, 1974

Bergson , « La conscience et la vie » in L'énergie spirituelle, PUF, 2003

Bourg D., « Principe de précaution, mode d'emploi », in Sciences Humaines N°12, pp.28-31

Capron M. et Quairel-Lanoizlee F., « Les entreprises seront-elles un jour responsables ? », Editions La Découverte, 2004,

Cristallini V., « Le leadership : de l'exercice du pouvoir de contraindre au développement d'une autonomie responsable *», Humanisme et Entreprise, n°241, juin 2000*

Cristallini V., « La sagesse duale en management : s'occuper effectivement des personnes », communication au Congrès de l'ADERSE - Social issues in management, Academy of Management, Lyon, 18 et 19 octobre 2005

Cristallini V., « Stress et management : pour une gestion volontariste », Journée de recherche CEROG-AGRH – IAE Aix-en-Provence, mai 2005

Darnil S. et Le Roux M., « 80 hommes pour changer le monde, entreprendre la planète », Ed. JC Latès, 2005

Igalens J. et Dehermann-Roy E., « Les codes de conduite : une existence légitime, une efficacité contestable », La revue de Gestion des Ressources Humaines, N°54, pp.27-45

Igalens J. et Joras M., « La responsabilité sociale de l'entreprise », Editions d'Organisation, 2002

Jeffers S., « Tremblez, mais osez », Marabout, 1987

Marinoff L., « La philosophie c'est la vie », La table ronde, 2003

Pélissier-Tanon A., « L'adoption d'une démarche socialement responsable et ses fondements psychologiques – Un point de vue aristotélicien », Bordeaux, Actes de la Deuxième Journée Humanisme et Gestion, pp.39-46

Savall H. et Zardet V., « *Recherche en Sciences de gestion : approche qualimétrique – Observer l'objet complexe* », Préface Pr David BOJE, Economica, 2004

Savall H. et Zardet V., « Tétranormalisation – Défis et dynamiques », Economica, 2005

Savall H. et Zardet V., "Maîtriser les coûts cachés. le contrat d'activité périodiquement négociable", Collection Gestion aux Editions Economica, Préface de M.A. LANSELLE, Avant-propos de J.M. DOUBLET, 1ère édition, Avril 1987, 334p.

Savall H., "Enrichir le travail humain : l'évaluation économique", Editions Economica, Préface de Jacques DELORS, Nouvelle édition augmentée, Décembre 1989, 275p. (1ère édition 1973)